

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LEONARDO SIMÃO

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DO VALE DO ARARANGUÁ

CRICIÚMA
2018

LEONARDO SIMÃO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DO VALE DO ARARANGUÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Administração de Empresas da Universidade
do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Ricardo Pieri

CRICIÚMA

2018

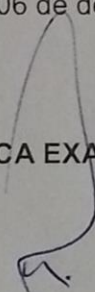
LEONARDO SIMÃO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS DO VALE DO ARARANGUÁ**

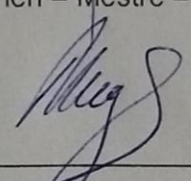
Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração de empresa da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Clima Organizacional.

Criciúma, 06 de dezembro de 2018.

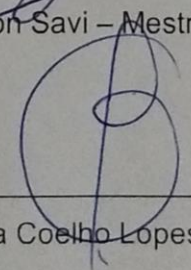
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ricardo Pieri – Mestre – (UNESC) - Orientador



Prof. Nelson Savi – Mestre – (UNESC)



Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Avelino Euzébio Simão e Tânia Albertina De Pelegrini Simão, sempre me apoiaram com toda sua vontade, sempre fornecendo tudo o que me foi necessário para que eu pude-se realizar meu sonho de cursar uma faculdade. Agradeço também a sua grande paciência, em todos esses anos de faculdade, que mesmo com muitas dificuldades, sempre foram muito carinhos, e dedicaram todo o seu amor, me tranquilizando em momentos difíceis, sempre acreditando no meu potencial.

Agradeço com muita importância a coordenação do curso de Administração com Habilitação em administração de empresas, por disponibilizar as melhores condições de estudo, sempre organizando grandes eventos que fomentam ainda mais a curiosidade e a vontade dos alunos.

Queria agradecer com a minha maior gratidão ao orientador, Ricardo Pieri, que abraçou esta pesquisa, mesmo em um primeiro momento nos conhecendo pouco, uma pessoas que aos poucos ganhou minha admiração com toda sua paciência, e dedicação que em muitos momentos disponibilizou seu tempo, para o desenvolvimento desta pesquisa sempre tirando minhas dúvidas e fornecendo todo seu conhecimento.

Por fim, gostaria de agradecer a todas os meus amigos e pessoas que estiveram sempre ao meu lado, sempre me motivando a seguir em frente e mostrando todo o potencial que nem mesmo eu sabia que tinha.

RESUMO

SIMÃO, Leonardo. **Estudo do clima organizacional de um concessionária de veículos do vale do Araranguá**. 2018. 59 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O clima organizacional tem a função de indicar o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização. A pesquisa de clima se torna muito importante dentro das organizações pois a partir dela se pode fazer uma análise aprofundada do ambiente interno da organização. Objetivo deste trabalho foi realizar um estudo do clima organizacional da concessionária através de uma pesquisa de clima organizacional, evidenciando as principais variáveis do clima organizacional que ocasionam insatisfação dos colaboradores. Quanto a metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica e uma pesquisa aplicada contendo questionário com 42 perguntas divididas em 11 variáveis, ambiente de trabalho, organização do trabalho, recompensas não – financeiras, comunicação, relação chefe – subordinado, educação e treinamento, imagem da empresa, processo decisório, salário e benefícios, qualidade, e índice de satisfação geral. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados quantitativa. O estudo foi fundamentado através de livros e artigos, que evidenciam muito o assunto. Mediu-se o grau de satisfação dos colaboradores por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Por fim foi feita a análise das variáveis da pesquisa, com análise individual das questões onde evidencia os principais pontos positivos e negativos do clima. Conclui-se a importância da pesquisa de clima dentro das organizações, pois ela é uma ferramenta de grande importância para identificar a visão do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, onde pode se concluir que os fatores que mais demonstraram insatisfação dos colaboradores da empresa foram salários e benefícios e recompensas não-financeiras, influenciando diretamente no desempenho.

Palavras-chave: Clima organizacional, Satisfação, Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Denominação e principais funções do profissional de RH.....	18
Quadro 2 – Escala de Likert	37
Quadro 3 – Síntese Dos Procedimentos Metodológicos	38
Quadro 4 – Critérios de avaliação	39
Quadro 5 – Análise por variáveis	40
Quadro 6 – Ambiente de Trabalho – Setor de vendas.	40
Quadro 7 – Ambiente de Trabalho – Setor de Pós Vendas.	41
Quadro 8 – Organização do Trabalho – Setor de Vendas	41
Quadro 9 – Organização do Trabalho – Setor de pós venda	41
Quadro 10 – Recompensas não – Financeiras – Setor de vendas	42
Quadro 11 – Recompensas não – Financeiras – Setor de pós venda	42
Quadro 12 – Comunicação – Setor de vendas.....	43
Quadro 13 – Comunicação – Setor de pós venda.....	43
Quadro 14 – Relação chefe-subordinado – Setor de vendas.....	44
Quadro 15 – Relação chefe-subordinado – Setor de pós venda.....	44
Quadro 16 – Educação e treinamento – Setor de vendas.....	45
Quadro 17 – Educação e treinamento – Setor de pós vendas.....	45
Quadro 18 – Imagem da Empresa – Setor de vendas	45
Quadro 19 – Imagem da Empresa – Setor de pós venda	46
Quadro 20 – Processo decisório – Setor de vendas	46
Quadro 21 – Processo decisório – Setor de pós venda	47
Quadro 22 – Salários e Benefícios – Setor de Vendas	47
Quadro 23 – Salários e Benefícios – Setor de Pós Venda.....	48
Quadro 24 – Qualidade – Setor de Vendas	48
Quadro 25 – Qualidade – Setor de Pós Venda	49
Quadro 26 – Índice de satisfação geral – Setor de vendas.....	49
Quadro 27 – Índice de satisfação geral – Setor de pós vendas	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1.1	Evolução do recurso humanos para gestão de pessoas.....	15
2.2	LIDERANÇA.....	20
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.3.1	O clima organizacional	22
2.3.2	Tudo que favorece o clima e desfavorece	24
2.4	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.4.1	Variáveis do clima organizacional	26
2.4.2	Como avaliar os fatores ou variáveis do clima organizacional.....	29
2.4.3	Como tabular uma pesquisa	29
2.4.4	Como aplicar a pesquisa	30
2.4.5	Avaliação do clima organizacional – interpretação.....	31
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2	LOCAL DA PESQUISA	35
3.3	POPULAÇÃO	35
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.5	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
3.6	SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4	ANALISE DADOS DA PESQUISA	39
4.1	VARIÁVEIS DE PESQUISA	39
4.1.1	Ambiente de trabalho.....	40
4.1.2	Organização do trabalho	41
4.1.3	Recompensas não-financeiras.....	42
4.1.4	Comunicação.....	43

4.1.5	Relação chefe-subordinadas.....	44
4.1.6	Educação e treinamento	45
4.1.7	Imagem da empresa	45
4.1.8	Processo decisório	46
4.1.9	Salários e benefícios.....	47
4.1.10	Qualidade	48
4.1.11	Índice de Satisfação Geral.....	49
4.1.12	Índice Geral Das variáveis	49
4.2	ANALISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL	50
5	CONCLUSÃO	52
6	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO	59

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato, (1999), o clima organizacional está ligado diretamente com a recepção dos empregados de uma empresa em que se refere ao seu local de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização. Tudo dependerá de como este clima será avaliado.

De acordo Chiavenato (2010), clima organizacional é compreendido como os sentimentos que as pessoas possuem e na maneira de convívio entre si, com pessoas e outros elementos. Em muitas vezes o estado de satisfação ou até mesmo de insatisfação é demonstrada pelo colaborador em forma de agir e se manifestar no local de trabalho, isso muitas vezes se repercute na sua produtividade e na forma de ver a empresa.

O clima organizacional é de grande importância, pois, está ligado diretamente na motivação mais importante e que seja dada a devida importância ao clima organizacional, principalmente porque, ele influencia diretamente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização. Mas por que esta influência ocorre? Como mencionado, o clima corresponde à percepção dos indivíduos sobre a organização em que atuam, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

Maximiano, (2007), define uma organização como um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo. Segundo o autor, as pessoas são o principal recurso das organizações. Diante deste novo paradigma, ocorre uma mudança na forma como são vistos os funcionários que deixam de ser uma peça para se tornarem uma parte importante do sistema, ou seja, as empresas que contarem em seus quadros com funcionários capacitados, motivados e comprometidos com o serviço, obterão diferenciais positivos para que possam vencer os constantes desafios impostos pelo cenário de um futuro cada vez mais exigente e competitivo

Conforme Luz (1995), o clima organizacional tem o objetivo de representar o nível de satisfação material e emocional dos colaboradores na empresa.

Na qual, nota-se que a maneira que o trabalhador observa a organização é definida como comportamento organizacional. Este comportamento provém das atitudes que são tomadas pela empresa todos os dias. O clima da organização pode variar de acordo com a situação psicológica em que se encontram cada empregado.

Para Baroni e Nicoletti (2007) avaliar o que os colaboradores pensam a respeito da empresa, é necessária a realização de pesquisas sobre o clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta eficiente para levantar, avaliar e monitorar o que as pessoas sentem e como se sentem dentro da empresa em que atuam.

Conforme BRUM (2003) para fazer esse tipo de pesquisa, a empresa precisa estar preparada para ouvir críticas e elogios e para entender que nem sempre a percepção do empregado coincide com a realidade existente.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Pesquisador após inúmeras conversas com colegas de trabalho da concessionária em estudo, evidenciou insatisfação e desmotivação dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa, essa insatisfação e desmotivação ocasiona uma diminuição no desempenho dos colaboradores, que se torna expresso diariamente na rotina de trabalho.

A concessionária de veículo em estudo dedica-se a comercialização de veículos novos e usados e na prestação de serviços de manutenção mecânica e revenda de peças, funções que necessitam de grande motivação e satisfação, pois trabalha diretamente no atendimento do público, com a falta desses fatores na execução do trabalho reflete em prejuízo para a empresa.

Segundo Walger; Viapiana e Monfort (2014) a motivação não é algo que possa ser diretamente observado; infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia dispendida e estar dirigido para um objeto ou meta.

De acordo com Chermerhorn (2003) clima organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações e isso se aplica em qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio e grande porte.

Quando o clima da organização é um clima negativo, o colaborador já exerce suas funções diariamente sem ânimo e sem vontade, sem motivação, diminuindo seu rendimento, aonde isso se reflete em prejuízo para a organização.

Devido a demonstração destes fatos, percebeu-se a oportunidade para elaborar uma pesquisa de clima organizacional afim de obter o nível de satisfação dos colaboradores da concessionária para saber quais pontos estão causando insatisfação e desmotivação dos mesmos.

Desta forma e a partir destas informações, chega se a seguinte pergunta de pesquisa, **qual o grau de satisfação dos colaboradores da concessionária?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao clima interno de uma empresa do ramo automotivo situada no vale do Araranguá – Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral foi elaborado os seguintes objetivos específicos:

- Estudar o que é clima organizacional e suas variáveis;
- Desenvolver instrumento de pesquisa adequado a empresa em estudo;
- Desenvolver uma programação para aplicação da pesquisa;
- Preparar o ambiente da organização para a aplicação da pesquisa;
- Medir o grau de satisfação dos colaboradores;

1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento das organizações e a lucratividade depende diretamente de seus colaboradores. sabendo disso e de grande importância para as empresas, buscar o melhor ambiente de trabalho, para que seus colaboradores trabalhem motivados e satisfeitos, onde a empresa possa alcançar a sua maior produtividade.

O clima organizacional tem influência direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação dos colaboradores envolvidas com a organização.

Segundo Lacombe (2012) o clima, reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa. E que se vincula, a motivação, a identificação com a empresa, ao interesse no trabalho, a integração da equipe e outras variáveis. Dentro da organização a uma imensidão de interesses, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, na qual as pessoas que dela participam não dispõem de conceitos e valores uniformes.

A oportunidade para a elaboração desta pesquisa surgiu de iniciativa própria do pesquisador, junto com a necessidade da elaboração do trabalho de conclusão de curso, e também pois nunca foi realizado um levantamento do clima da concessionária em pesquisa.

O estudo tem relevância pois coloca e os aprendizados de todo o curso e as técnicas e conceitos aprendidos em sala de aula em pratica na organização. Para a empresa o estudo tem relevância, pois irá apresentar a situação do clima organizacional demonstrando os pontos positivos e negativos e mostrando o grau de satisfação de seus colaboradores.

A elaboração desta pesquisa e de grande relevância para a sociedade e para a universidade do extremo sul catarinense – UNESC, pois com o desenvolvimento desta pesquisa tem como intuito a melhoria e o aumento da motivação dos colaboradores visando uma sociedade com profissionais mais motivados e satisfeitos com seus locais de trabalho, e divulgando a qualidade do que foi aprendido em sala de aula.

E por fim o estudo se torna viável, pois o pesquisador trabalha na empresa e obteve a autorização dos gestores da empresa para a elaboração da pesquisa, tendo a liberdade para a aplicação da pesquisa não envolvendo o nome dos colaboradores nem da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Mello (2006), a fundamentação teórica apresentada tem como função servir de base para a análise e interpretação dos dados obtidos na etapa da produção da pesquisa e do relatório final. Desse modo, todas as informações exibidas devem ser expostas à com base nos referenciais existentes.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (1999) na nova era o conceito de relações industriais foi transformada para uma nova maneira de administrar pessoas, onde se conhece por administração de recursos humanos, onde nos dias atuais se transformou em gestão de pessoas.

Segundo Bertelli (2004) os recursos humanos têm como objetivo assessorar as organizações para que elas possam alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Chiavenato (1999) completa afirmando que os colaboradores de uma organização são vistos de outra forma, não como fatores inertes de produção, mas sim como recursos vivos e inteligentes, mudando para o mais importante recurso da organização o setor de recursos humanos, uma função determinante do sucesso da organização.

Para Chiavenato (2004) o recursos humanos se descreve como uma área interdisciplinar que tem competência para abranger diversos conceitos provenientes de inúmeras áreas, pois trabalha diretamente com o ser humano, ou seja, pessoas com personalidades diferentes, ou seja para ser um bom profissional de recursos humanos o mesmo deve ter um grande conhecimento de diferentes áreas.

2.1.1 Evolução do recurso humanos para gestão de pessoas

Segundo Braverman (1977) inicialmente com a necessidade de uma transformação do trabalhador para o modo capitalista de produção e de diminuir sua resistência a tecnologia, surgiram nos departamentos universitários de sociologia e outras instituições acadêmicas, um complexo de disciplinas acadêmicas e práticas, destinadas ao estudo do trabalhador.

Conforme Dessler (2003), a função de gerenciamento de pessoas teve início nos Estados Unidos como as ferramentas de avaliação e seleção e as diretrizes utilizadas no planejamento e recrutamento de pessoal, onde logo em seguida, foram inseridos em outros países, inclusive no Brasil. O Brasil é um país que possui uma grande extensão geográfica e, com isso, tem uma vasta diversidade cultural e econômica, onde com isso cria diversas regiões com suas próprias características culturais. Algumas ideias e características dos recursos humanos vindas de outros países acabam não sendo muito notadas em decorrência da forte cultura brasileira.

Embora a era da informação, definida por Chiavenato (2007; 2009), tem um maior foco na gestão de pessoas e seja a fase mais recente da ARH, poucos estudos com análise mais aprofundada vêm sendo desenvolvidos sobre esse tipo de assunto com intuito de saber qual seria a fase predominante.

Segundo Araújo (2006) as práticas operacionais e burocráticas dos recursos humanos estão sendo mudadas para terceiros. Onde o RH da organização fica focado somente no gerenciamento de pessoas e com pessoas, tendo uma visão mais apurada de seus colaboradores, onde os mesmos são vistos como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

Conforme Chiavenato (2005) na era da informação, os colaboradores da organização são vistos como seres inteligentes, dotados de conhecimentos e habilidades, valorizando seu capital intelectual, onde é considerado o ativo com maior importância dentro das organizações.

Gil (2009) conceitua que, por meio de uma técnica apurada de observação, Taylor pode concluir que os colaboradores da organização estavam com um rendimento menor do que poderiam. Tendo isso como ponto de partida, desenvolveu seu sistema de Administração Científica, que tinha como fundamento a

racionalização do trabalho, onde tinha o intuito de buscar a redução do tempo de trabalho, simplificando a movimentação necessária para a execução das tarefas, tornando assim as mesmas mecânicas e repetitivas.

Para Chiavenato (2009), durante o século XX, os recursos humanos tiveram mudanças significativas em suas funções onde essas mudanças podem ser divididas em três eras distintas. Onde primeiramente a era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e teve duração até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje.

Segundo Marras (2010), entre os anos de 1950 e 1965, teve a criação dentro da organização do chamado administrador de pessoas. Uma mudança na forma de recrutamento das organizações era vista, onde as organizações começaram a ter um foco maior no recrutamento de pessoas com currículos escolares amplos, procedendo em admissões de profissionais com visão humanista para os cargos de gestão de pessoas. Entre os anos de 1965 e 1985, houve uma consolidação do perfil dos gestores de recursos humanos como sendo os administradores de empresas. Com isso a exigência das organizações era muito maior para a busca por profissionais com conhecimentos técnicos e atualizados dos aspectos legais da função.

Conforme Cattani (1997); Demo (2010) durante a década de 70, houve o surgimento da teoria do capital humano, uma teoria que teve derivação da teoria econômica clássica dos anos anteriores, com uma apresentação sobre duas perspectivas de vista. Na primeira, o aumento de produtividade está ligado diretamente com a melhor capacidade do colaborador. Já na segunda perspectiva, tem como destaque as estratégias individuais, onde a uma avaliação pelo colaborador em relação ao custo-benefício. A Teoria do Capital Humano teve seu prestígio no final do século XX, um prestígio referente às práticas e os debates relacionados à segmentação do mercado de trabalho, a maior flexibilidade do trabalhador, assim como a qualidade total e preferência dos consumidores.

Para Chiavenato (2009), a tecnologia da informação resultou na globalização da economia mundial e global, a competitividade se intensificou entre as organizações. O mercado de capitais passou a migrar de um continente para o outro em segundos à procura de investimentos mais rentáveis. O autor complementa que os departamentos se tornaram provisórios, os cargos e funções são redefinidos

constantemente em razão das rápidas mudanças no ambiente e na tecnologia, os consumidores se tornaram mais exigentes e as organizações mais expostas às mudanças.

Dutra (2001) ressalta que há alteração no perfil profissional exigido pelas empresas, o perfil obediente e disciplinado perde espaço para um perfil autônomo e empreendedor. Segundo o autor, a mudança no padrão de exigência ocasionou na necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio. Da mesma forma, ocorre uma transformação no foco da Gestão de Pessoas, de modo que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas inspirados no paradigma fordista e taylorista de administração, que sustentavam o controle das pessoas e conseqüentemente uma postura passiva, cedem espaço para uma gestão de pessoas orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo.

A tabela 1 demonstra a denominação atribuída ao profissional de RH conforme cada fase e as respectivas atividades desenvolvidas.

Quadro 1 – Denominação e principais funções do profissional de RH

Chefe de Pessoal	Gerente de Relações Industriais	Gerente de Recursos Humanos
Cumprimento da CLT Pagamentos Faltas ao trabalho Admissões e demissões Controle de frequência	Benefícios Recrutamento e seleção Treinamento Admissões e demissões Cumprimento da CLT Serviços Gerais Medicina e Segurança Segurança Patrimonial Segurança Industrial Contencioso trabalhista Cargos e Salários	Controle de frequências Faltas ao trabalho Pagamentos Admissões e demissões Cumprimento da CLT Serviços Gerais Medicina e Segurança Segurança Patrimonial Segurança Industrial Contencioso trabalhista Cargos e Salários Benefícios Recrutamento e seleção Treinamento Avaliação de desempenho Qualidade de vida Desenvolvimento gerencial Relações trabalhistas Sindicalismo Estrutura organizacional

Fonte: Chiavenato (2007, 2009).

Roncon (2010) fundamenta que há uma mudança continua e experimental no mundo dos negócios, onde a uma exigência dinâmica organizacional para que haja um entendimento do ambiente mutável e cheio de incertezas. Onde os gestores e colaboradores podem sentir o impacto dessas influências ao procurar suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizada.

2.1.1.1 Gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas tem sido a grande responsável pelas organizações estarem se tornando cada dia mais bem-sucedidas e pelo grande desenvolvimento do capital intelectual dentro das organizações que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano no dia a dia em plena era da informação.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), uma mudança que é fundamental, em escala mundial, está ocorrendo no meio ambiente e no contexto interno das organizações. Uma mudança que provoca dentro das organizações uma renovação no modelo de gestão das mesmas, principalmente na gestão de pessoas, isto ocorre devido a necessidade de sobrevivência no meio ambiente em que tais organizações estão atuando nos dias atuais.

Gil (2001) afirma que a gestão de pessoas exerce atividades como o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, planejamento e alocação interna de recursos humanos, salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos etc. 6 Conforme o autor, a gestão de pessoas assume o papel de líder na ajuda ao alcance da excelência organizacional.

Segundo Chiavenato (2005) A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais.

Conforme Marras (2010), o gestor estratégico de pessoas refere-se a uma nova inteligência que permite à empresa raciocinar em termos mais humanistas, com o intuito de se aproximar mais de seu colaborador buscando um maior comprometimento, para que haja uma produtividade e qualidade do seu colaborador. Atualmente é necessário que este profissional tenha visão horizontal, compreensão generalizada da estrutura organizacional e esteja capacitado a ter raciocínio lógico de cada área.

Segundo Ulrich (2005) Pode se destacar por um lado, a ênfase na implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. Em um outro lado, pode-se observar a distância que existe entre o discurso de aquilo que se quer, e a ação, aquilo que realmente se faz, o que exige das empresas, as novas maneiras de pensar e fazer os recursos humanos. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

Conforme Chiavenato (2005), falar de gestão de pessoas está falando diretamente em falar de gente, de mente, de vitalidade, ação. Uma das áreas que mais sofreu mudanças durante estes últimos anos é a área de gestão de pessoas. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas é a responsável por manter a excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

2.2 LIDERANÇA

Segundo Penteado (1978), o conceito de liderança vem daquele que ocupa uma posição proeminência. Uma pessoa de grande destaque e que tem uma grande influência. E que tem o poder de influenciar as pessoas.

Para Roach; Behling (1984) Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado com o objetivo de direcioná-las no rumo da realização de um objetivo propostos.

Conforme Jacobs (1970) a liderança conceitua-se como uma interação entre pessoas, onde uma pessoa expõe certas informações de uma forma e tipo em que um grupo tem o convencimento que seus resultados iram ter uma diferença significativa e melhorada caso venham a se comportar de maneira que lhe foi sugerida.

Para Robbins (2000), a liderança é um processo de influência pelo qual os indivíduos, buscam por meio de ações e estratégias, uma melhor movimentação

de um grupo de pessoas, para que os mesmos atinjam seus objetivos e metas comuns ou compartilhadas.

Para Jada (1960) a liderança nada mais é do que um tipo especial de relacionamento de poder, onde suas características estão ligadas diretamente na percepção dos membros de um grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo

Segundo Helms (2006) a três pontos na definição de liderança que devem ser enfatizados. Em primeiro, liderança não existe sem um líder e um ou mais seguidores, sendo que a liderança é um processo de influência da sociedade. Em um segundo ponto, a liderança tem a função de provocar uma ação voluntária por parte dos seus seguidores. A natureza voluntária de cumprimento das ordens do líder separa a liderança de outros tipos de influência baseadas na autoridade formal. Finalizando, a liderança torna um comportamento organizado em seus seguidores, levando na direção dos objetivos do líder que se tornam a ser considerados como objetivo do grupo todo.

Segundo Yukl (2010), um assunto que vem a muito tempo despertando a curiosidade de muitos é a liderança, pois o termo está diretamente ligado a imagem de pessoas muito poderosas e dinâmicas que comandavam exércitos vitoriosos, comandam grandes impérios corporativos do alto de prédios iluminados ou definiam o curso de nações. Grande parte de nossa descrição da História está diretamente ligada a história das forças armadas, de líderes políticos, religiosos e sociais, que tem grande responsabilidade na maioria dos acontecimentos históricos.

Sendo assim, a liderança, está ligada diretamente a todas as atividades de influenciar pessoas, quem gera a motivação necessária para colocar em prática as definições e rumos definidos pelo líder.

Conforme Chiavenato (2008), ser líder está ligado diretamente a função de conduzir um certo grupo de pessoas a um objetivo. O líder tem que ter a habilidade de influenciar e motivar as pessoas que o seguem para que elas trabalhem da melhor forma para a busca das suas metas e objetivos da organização. A habilidade de um líder em motivar e influenciar as pessoas se torna o ponto chave para as organizações, pois esta ação pode ser positiva ou negativa, impactando diretamente nos objetivos organizacionais. O liderado é o reflexo de seu líder.

Com isso Cavalcanti (2009) afirma esta ideia da seguinte forma: A definição mais corrente para líder refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é para Chiavenato (1998), o meio ambiente psicológico da empresa. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima organizacional. O mercado atual está se tornando cada vez mais competitivo, colocando os colaboradores na mesma posição de máquinas, cobrando um alto desempenho e uma produção sempre maior que a dos concorrentes.

2.3.1 O clima organizacional

De acordo com Chermerhorn (1999) o clima organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em empresas e isso se aplica em qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio e grande porte.

Conforme Abbey & Dickson (1983) o clima organizacional se entende como a qualidade do ambiente de trabalho da empresa, na qual e o resultado do comportamento e maneira de agir dos colaboradores, pode ser usada como base de dados para o entendimento da situação da organização.

Segundo Luz (2001) o clima representa o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Percebe-se que o clima organizacional tem uma influência profundamente na eficiência do colaborador e, por consequência no desempenho da empresa. Na qual, o clima deve ser favorável e promover motivação e interesse nos empregados, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Para Maximiano (2000), clima organizacional é constituído pelos sentimentos que as pessoas compartilham sobre a empresa e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por

exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza.

De acordo com Kahale (2003) um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização como a retenção de talentos, a diminuição do índice de doenças psicossomáticas, o treinamento sintonizado como os objetivos das empresas gerando resultados de alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa.

Segundo Souza (1980), o interesse pelo estudo do clima organizacional tomou feição científica na década de 70. De acordo com a autora, é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que se pode influenciar o comportamento de seus funcionários. Uma boa maneira de aumentar o rendimento da organização pode ser feita através da melhoria do clima organizacional, satisfazendo as necessidades dos colaboradores, motivando os mesmos na busca dos objetivos da empresa.

Conforme Teixeira (2002), se puser lado a lado duas empresas para avaliar comparativamente a qualidade do clima organizacional, nem sempre ganhará, ao contrário do senso comum, aquela que tiver o melhor pacote de remuneração. Segundo o autor, os resultados da pesquisa reforçam a hipótese de que para garantir a satisfação dos empregados não basta aumentar os salários e os benefícios. Eles querem outras coisas e, se a empresa não for capaz de provê-las, não adianta gastar cada vez mais dinheiro para tentar comprar a adesão das pessoas.

O clima organizacional tem influência direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação dos colaboradores envolvidas com a organização.

Segundo Lacombe (2005) o clima, reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa. E que se vincula, a motivação, a identificação com a empresa, ao interesse no trabalho, a integração da equipe e outras variáveis. Dentro da organização a uma imensidão de interesses, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, na qual as pessoas que dela participam não dispõem de conceitos e valores uniformes.

2.3.2 Tudo que favorece o clima e desfavorece

Segundo Lima; Albano (2002), ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores mais complexos e potentes, nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Para Kannane (1995) um bom clima organizacional é percebido diariamente no comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. Já, quando o clima é ruim, os colaboradores exercem suas funções diárias de forma desmotivada. destroem a imagem da organização da qual fazem parte.

Para Goniliart e Kelly (1997) o que todos gostariam dentro de uma organização é de criar um ambiente no quais pessoas gostem de trabalhar e no quais as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente teria como objetivo satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

De acordo com Robbins (2000), pode definir a motivação como a dedicação do colaborador em disponibilizar um alto grau de empenho no rumo para atingir as metas propostas pela empresa, esse empenho é vinculado a satisfação com algumas necessidades individuais. No mesmo tempo que a motivação geral está focada no empenho rumo seja qual for a meta.

Conforme Bergamini (1997) a pacotes de incentivos adequados às expectativas e necessidades dos grupos de empregados dentro da empresa podem ser boas opções na busca de motivar positivamente os empregados no desempenho de suas funções, porém, é preciso tomar alguns cuidados como o de definir claramente os critérios e a atribuição dos prêmios. Isso é importante, pois pode evitar que uma ação que tinha como função motivar o empregado positivamente acabe tendo reação contrária ao esperado, já que as pessoas podem vir a se sentirem injustiçadas.

Já Minicucci (1995) ressalta que, em contraste com a abordagem de relações humanas que pressupunha trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos, os cientistas comportamentais consideram que a compreensão do comportamento humano é o meio mais importante para se chegar a objetivos e eficiência.

Souza e Andrade (2006) afirmam que a percepção do clima organizacional pode ser influenciada por diversas variáveis, como sexo, idade, família, dentre outras. Onde o entendimento e a imagem do clima visto pelos líderes da organização sempre será de forma mais bem vista do que a dos colaboradores.

2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Bispo (2006) a pesquisa de clima tem grande importância dentro da organização pois pode ser utilizada para descobrir o nível de satisfação dos trabalhadores e, assim, auxiliar na gestão de recursos humanos e desenvolver técnicas para melhor o clima dentro da empresa.

Segundo Bergamini e Coda (1997) o instrumento que facilita no entendimento das necessidades da organização é a pesquisa de clima organizacional, na qual a mesma ajuda a caracterizar as direções de insatisfação ou de satisfação, tendo como base a pesquisa direta com vários colaboradores da organização.

Bergamini e Coda (1997) citam que a pesquisa de clima organizacional tem como o intuito o fazer um levantamento das opiniões dos colaboradores do ambiente, que se caracteriza como uma representação da realidade da empresa, a pesquisa de clima tem a função de demonstrar o que os colaboradores acham que está acontecendo dentro da empresa no momento. Onde a pesquisa de clima quer demonstrar a visão do colaborador em relação a organização, demonstrando suas insatisfações e também os pontos que ocasionam satisfação dentro da empresa.

Para Maximiano (2000) a satisfação dos colaboradores e as práticas das empresas são classificadas em quatro categorias principais: organizacional, social, psicológica e biológica e cada categoria dividem-se em diferentes indicadores específicos.

Segundo Chiavenato, (2004) através da comunicação é possível saber os sentimentos, satisfações ou frustrações das pessoas e é com a informação

transmitida pela comunicação que a tomada de decisão é facilitada, pois transmite os dados que identifica e avalia alternativas de ação.

Meira; Oliveira (2005) comentam que a comunicação interna é destinada a manter os colaboradores informados de todos os aspectos relevantes que ocorrem na organização sendo considerado um fator de motivação e participação. É fundamental que a organização transmita informações importantes aos colaboradores para que assim demonstre a ideia de que todos estejam envolvidos nos processos organizacionais criando um clima de parceria e de confiança.

Baroni e Nicoletti (2007) alegam que o objetivo da pesquisa é de compreender como estão todas as relações em uma empresa, não apenas na satisfação e motivação, e sim na compreensão das políticas da empresa também, portanto, todo funcionário tem um sentimento em relação a empresa que trabalha, e a pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a mensurar como está a satisfação do funcionário em relação a mesma, sempre a buscar resultados positivos, tanto para empresa, quanto para o colaborador.

2.4.1 Variáveis do clima organizacional

Para LUZ (2003) a pesquisa de clima organizacional deve ser composta por algumas variáveis que são normalmente relevantes como, salários e benefícios, trabalho realizado pelos funcionários, integração entre departamentos, reconhecimento profissional, comunicação, educação e treinamento, orientações da empresa, relacionamento intrapessoal, relação chefe-subordinado, estabilidade no emprego, processo decisório, ambiente de trabalho, segurança do trabalho, imagem da empresa, ética e responsabilidade social, trabalho em equipe. Estas são algumas das principais variáveis formadores do clima organizacional da empresa e que são de influência direta no grau de satisfação ou mesmo insatisfação dos colaboradores com o trabalho e a empresa.

Segundo Spector (2003; p.37) apesar de dos colaboradores estarem satisfeitos de uma forma geral com seus trabalhos, isso não significa que estão satisfeitos em todas as variáveis do clima. A satisfação é composta por diversas variáveis do clima; salários, relação chefe-subordinado, natureza do trabalho, e ambiente de trabalho, e relação com seus colegas. Algumas dessas variáveis acabam tornando a satisfação mais complexa, pois as pessoas possuem uma forma de reação diferente para cada uma das variáveis do clima.

Para Chiavenato (2004, p. 257) os salários e benefícios disponibilizados pela empresa tem influência direta na satisfação de seus colaboradores. cada pessoa está disposta a disponibilizar seus recursos pessoais na medida em que sentem o resultado de seus investimentos. Com a união sistema dos investimentos dos recursos de cada colaborador, as organizações podem chegar a seus resultados estabelecidos.

Segundo Faraco (2007) salário interpreta-se como uma remuneração paga em dinheiro ao colaborador pelos serviços prestado durante um tempo determinado. Um meio adotado por muitas pessoas para que as mesmas possam atingir seus objetivos e sonhos a realizar em sua vida, pois através dos salários muitas podem adquirir e realizar seus objetivos.

Seguindo o mesmo conceito o autor ainda completa dizendo que o salário pode ser direto e indireto. O direto nada mais é do que a remuneração recebida correspondendo as horas trabalhadas em um determinado período previsto em contrato. O indireto é formado por acordos feitos em convenções coletivas e benefícios oferecidos pelo contratante. No indireto estão inclusos alguns itens como férias, gratificações, gorjetas, adicionais de insalubridade, periculosidade, noturno e de tempo de serviço, participação nos resultados, a soma do salário indireto e o direto constituem a remuneração final acordado em contrato pelo contratante.

Para Lacombe (2005), remuneração é composto por todos os itens que são pagos aos colaboradores desde salários, gratificações, adicionais (periculosidade, insalubridade, adicionais noturnos) e de benefícios.

Segundo Faraco (2007) vantagens se define como vantagens e regalias que os contratantes disponibilizados para as vagas de trabalho sendo de acordo parcial ou paga totalmente pela empresa. Estes benefícios têm como objetivo a diminuição nos níveis de abstenção e a melhora da qualidade de vida e eficácia dos colaboradores.

Os benefícios são divididos em duas categorias, que são os obrigatórios e as espontâneas que são oferecidos pelo contratante.

Segundo Marras (2010), os benefícios compulsórios são disponibilizados por meio de acordo conforme as exigências da legislação trabalhista, ou mesmo através de acordos em convenções coletivas de trabalho. Os benefícios obrigatórios são aqueles mais conhecidos como, férias, salário maternidade, decimo terceiro.

Segundo Lacombe (2005) a comunicação tem como função transmitir conteúdo, ou seja, uma mensagem, ela possui um emissor e um receptor, onde um recebe as informações e responde ela de alguma forma, com uma resposta imediata ou após algum tempo. Ela pode ser feita de três formas, forma de documento, visual em audível.

Para Chiavenato (1999) a comunicação se torna um aspecto de importância dentro do clima organização, pois a troca de informações dentro de todos os níveis da organização que podem variar dependendo da forma de interpretação de cada nível.

Flores (2016) As pessoas expressam um clima favorável, quando propiciam as satisfações das suas necessidades pessoais, visão de si próprio, sua moral, prestígio, o clima positivo traz segurança, satisfação, motivação, está intimamente relacionado ao seu bem-estar naquele ambiente, afeta sua visão própria sobre sua importância como integrante daquela equipe, sendo assim, quando o colaborador se sente valorizado, importante dentro da organização, o mesmo torna a trabalhar mais motivado, refletindo assim em um maior rendimento a organização.

Segundo Knowles, Holton e Swanson (2005), os adultos se mostram mais motivados, a aprender aquilo os ajuda a resolver problemas em sua vida, ou que resulte em recompensas internas. Isso não significa que as recompensas externas (por exemplo, aumento de salário) não tenham relevância, mais sim que a satisfação da necessidade interna é o motivador mais potente.

Conforme Vergara (2000) fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem

respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

2.4.2 Como avaliar os fatores ou variáveis do clima organizacional

Paris et al. (2004) argumenta que é grande importância para o maior êxito da pesquisa de clima organizacional, que a mesma seja inserida no plano anual da empresa, onde os dados obtidos na pesquisa sejam mantidos em total anonimato.

Na análise dos dados da pesquisa de clima organizacional não deve ser feita visando somente as variáveis em si, deve se aprofundar, analisando as perguntas de cada variável, para que haja um maior entendimento das causas de insatisfação. Onde Paris et al (2004) complementa que a pesquisa não deve decorrer exclusivamente dos dados do inquérito, ou números a ela relacionados. Isto é, não se deve ter como ponto de vista apenas o que já está claro. Com tudo, descobrimos a necessidade de aprofundarmos e estudarmos as relações entre as variáveis da pesquisa, evitando uma visão errada que confundam a compreensão dos pesquisadores em relação as variáveis que realmente causam insatisfação na organização.

2.4.3 Como tabular uma pesquisa

Segundo Luz (2003) a pesquisa de clima deve ser tabulada inicialmente a partir das questões, após ser feita a tabulação por variável, ou seja, deve ser tabulada todas as questões referentes a uma única variável da pesquisa, uma média geral.

Segundo Luz (2003) a tabulação de dados pode ser feita de maneira manual ou eletrônica e tem a finalidade de calcular o grau médio de satisfação dos colaboradores em relação as variáveis e questões levantadas na pesquisa.

2.4.4 Como aplicar a pesquisa

Segundo Luz (2003) para a elaboração da pesquisa de clima a mesma deve estar adequada com o planejamento estratégico da empresa. A empresa deve planejar e adaptar o questionário com a realidade da organizando, sempre respeitando a cultura. Para que a pesquisa tenha sucesso em todo seu processo, desde a aplicação até a coleta dos dados, a mesma deve ter total sigilo, para que não haja a identificação do funcionário, para que a opinião expressa no papel seja totalmente verdadeira e sincera.

Luz (2003) sugere para a desenvolvimento e aplicação da pesquisa 11 etapas. Primeiro deve-se obter a aprovação e do apoio da direção da empresa, com isso o compromisso com as mudanças a serem implantadas, em segundo deve-se planejar a pesquisa, fazer a definição do objetivo, público, quem vai conduzir, técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa, etc. Em terceiro, definição das variáveis a serem usadas, as variáveis são os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários. Em seguida a elaboração da pesquisa, fazendo a elaboração das perguntas e opções de respostas. O quinto parametrizar para fazer a tabulação das opções de respostas, onde-se deve fazer a formulação para posterior tabulação eletrônica ou manual dos dados. Na sexta etapa a divulgação da pesquisa, responsável pelo índice de respostas, pesquisador deve usar de todos os meios de comunicação dispostos na empresa. A próxima etapa a aplicação da pesquisa, a pesquisa deve ser aplicada pela equipe da empresa ou por uma consultoria externa. A oitava etapa é a tabulação, tratamento manual ou eletrônico dos dados coletados na pesquisa, tem o intuito de calcular o percentual de colaboradores satisfeitos em relação às diferentes variáveis pesquisadas. Próximo a emissão de relatórios, entende-se por emissão de relatórios detalhados referente a todas as variáveis da pesquisa. Em decimo divulgação dos resultados da pesquisa, seria a divulgação de todos os resultados obtidos para todos os envolvidos da organização. Por último a definição de planos de ação, a pesquisa tem o objetivo de evidenciar os pontos positivos e negativos do clima, para que os gestores possam desenvolver planos de ação para a melhora da satisfação dos colaboradores.

Segundo ReFAE (2016) a pesquisa de clima deve ser aplicada na empresa de forma periódica, pois isso ajuda os gestores no acompanhamento dos níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores de uma maneira geral, onde a pesquisa de clima deve ser aplicada geralmente de maneira anônima. Os dados obtidos na pesquisa, servem de base para o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria da qualidade no trabalho, no bem-estar, na segurança, para que não haja perda de desempenho dos funcionários influenciando na lucratividade da organização, e para que estes se sintam motivados com o trabalho.

2.4.5 Avaliação do clima organizacional – interpretação

Para Kahale (2008), a pesquisa proporciona compreender e conhecer melhor o modo de agir dos colaboradores da empresa, deve ser medido por meio de aplicação de um questionário. É de importância após a aplicação, a empresa proporcionar planos de ação, a qual pode auxiliar a empresa na elaboração de diferentes ações.

Luz (2010), O clima organizacional na organização pode ter três definições: bom, prejudicado ou ruim. O clima é avaliado como, bom quando as atitudes positivas são predominantes, E ruim quando as pessoas se mostram insatisfeitas com o seu trabalho e sem motivação para realizá-lo, e, prejudicado quando manifesta aspectos de insatisfação e satisfação ao mesmo tempo

Luz (2006) apresenta duas formas de avaliar o clima, sendo elas:

A avaliação setorial deve ser feita de forma individual com cada integrante da equipe de trabalho, buscando entender o porquê da participação dos membros, o que os mesmos buscam, quais seus desejos, e o que os colaboradores esperam da empresa em meio a apresentação de seus resultados de trabalho.

A segunda forma a avaliação corporativa ou institucional, onde os gestores ficam em segundo plano, deixando a mão dos recursos humanos em fazer a avaliação. O RH irá avaliar a empresa como um todo, a análise dos dados coletados, feita de uma forma geral, com o intuito de entender as expectativas e a visão dos empregados em relação a empresa.

Segundo Generoso (2018) a pesquisa de clima ajuda a identificar como anda a satisfação dos colaboradores da empresa. A partir da análise dos dados coletados na pesquisa, pode-se tomar algumas atitudes para a melhoria do clima.

Generoso (2018) complementa dizendo que antes de começar a pensar em ações devem ser adotados cinco passos, na qual o primeiro passo deve ser analisar a pesquisa, estruturando as respostas detectando todos os pontos mais relevantes. Depois de analisar os resultados, descobrindo quais os problemas na organização você deve começar a organizar quais serão suas próximas ações. Então somente assim você pode começar a pensar em ações e planejar o tempo necessário para o desenvolvimento, os recursos e o tempo necessário. A divulgação dos resultados da pesquisa é de grande importância depois de aplicá-la, onde você pode usar qualquer meio de comunicação da empresa para isso. Para finalizar a pesquisa de clima deve ser aplicada na empresa com certa frequência, isso ajuda a melhorar o ambiente da empresa cada vez mais.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para Lopes et al, (2006) proceder metodológico, ou de forma abreviada metodologia, demonstra a escolha do método dedutivo, indutivo, etc, das tipologias de pesquisa, podendo ser das seguintes formas; pesquisa experimental, teórica, exploratória, explicativa, bibliográfica, documental, qualitativa, quantitativa, etc., dependendo de como as técnicas de pesquisa a serem utilizadas como questionário, entrevista, formulário, painel, observação, documentos e etc.

Segundo Silva (2003) procedimento metodológico pode se entender por métodos ou procedimentos mais amplos do raciocínio e por técnicas os procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos mediante emprego de instrumentos adequados.

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que serão aplicados para a execução e produção desta pesquisa, a fim de facilitar o alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a criação e desenvolvimento da presente pesquisa foi fundamental a escolha do método de pesquisa, que foi utilizado na elaboração da pesquisa.

A presente pesquisa, quanto sua abordagem se trata de uma pesquisa de natureza qualitativa, onde a pesquisas foi desenvolvido em forma de questionário.

Conforme afirmam Denzin e Lincoln (2006), pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores têm como objeto de estudo as coisas em seus cenários naturais, buscando um maior entendimento dos fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Segundo, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui uma importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Sendo assim, esse tipo de pesquisa tem como objetivo pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Para Minayo (2001), uma pesquisa qualitativa dedica-se com o âmbito de conceitos, razões, inspirações, ideias, preceitos e condutas, na qual condiz em um ambiente mais profundo das relações, dos métodos e dos fatos que não podem ser diminuídos variáveis tornando-as operacionalizadas.

A presente pesquisa pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos meios e os fins. Quanto aos fins a pesquisa foi de tipologia descritiva.

Segundo Barros e Lefhfeld (2007) na pesquisa descritiva e realizado o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.

Conforme Perovano (2014) o processo descritivo tem como objetivo a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que tem um grande relacionamento com o processo ou o fenômeno. O mesmo tipo de pesquisa pode caracterizada também por um estudo de caso onde, após a coleta dos dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Onde quantos aos meios, a pesquisa se caracterizada como documental e bibliográfica e estudo de caso, pois para a fundamentação teórica da pesquisa foi feita a investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema da pesquisa.

Para Fonseca (2002) o tipo de pesquisa bibliográfica pode ser produzido com o levantamento de referências teóricas já examinados, e divulgados através de meios eletrônicos ou documentados manualmente, como artigos científicos, páginas de web sites e livros. Toda pesquisa científica tem como forma de início uma pesquisa bibliográfica, onde tem como intuito o maior entendimento do assunto para o pesquisador. Algumas pesquisas se baseiam exclusivamente na pesquisa bibliográfica, buscando somente referenciais teóricos disponibilizados com intuito de buscar referências ou competências acerca do problema no qual se busca uma resposta.

Ainda conforme Fonseca (2002) a pesquisa documental traça os mesmos rumos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes diferenciadas. A pesquisa bibliográfica utiliza de fontes formadas por um material já desenvolvido, formado basicamente por livros e artigos científicos encontrados em bibliotecas. A pesquisa documental busca em fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como uma variedade de meios físicos e digitais tendo como exemplo, documentos oficiais, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, fotografias, pinturas, cartas, jornais, revistas, entre outras.

Merriam (1998), o estudo de caso qualitativo é o método que busca através de uma forma de descrição a análise intensiva dos fenômenos ou de uma unidade social. Onde ainda pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica onde possui de um meio investigativo o fenômeno no contexto do dia a dia na vida real.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada na empresa que atua no ramo de veículos novos e seminovos e prestação de serviços, localizada na cidade de Araranguá –SC. A concessionária objeto de estudo é uma empresa com aproximadamente 10 anos de atividade na cidade de Araranguá.

3.3 POPULAÇÃO

Roesch (2007) entende como população um grupo de pessoas ou empresas que se tem como interesse entrevistar para o propósito específico de um estudo. Conforme o tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou dependendo da sua capacidade de processamento dos dados, a uma necessidade de extrair uma parcela da população para investigar, sem necessitar a sua totalidade.

Para BARBETTA (2001) a população está dividida em dois tipos que são a população alvo e a população acessível. População Alvo é o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas.

A população da presente pesquisa é caracterizada pelos colaboradores de uma concessionária de veículos da região do vale do Araranguá – Santa Catarina.

A empresa atualmente é dividida em dois setores com seus respectivos gestores, um no setor de pós-venda e um no setor de vendas, onde a equipe é composta por 22 funcionários sendo 11 colaboradores em cada setor.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da presente pesquisa foi proveniente de dados primários.

Para Malhotra (2004), os dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário – Apêndice 1, composta por 42 questões, divididas em 11 variáveis do clima organizacional, ambiente de trabalho, organização do trabalho, recompensas não financeiras, comunicação, relação chefe subordinado, educação e treinamento, imagem da empresa, processo decisório, salários e benefícios, qualidade e índice geral de satisfação

O questionário usou uma tabela para análise das respostas dos colaboradores como segue na tabela 4 página 37.

O questionário foi aplicado na concessionária entre os dias 24 e 28 de setembro, sendo aplicado em forma de questionário impresso, onde o pesquisador entregou em mãos a cada colaborador para resposta.

Para Chizzotti (2001), questionário é um conjunto de perguntas elaboradas pré-composta, em uma ordem com uma maneira sistemática, sequencialmente distribuídas em tópicos que constituem o tema da pesquisa.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa foi aplicada com o intuito de demonstrar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa que atua no ramo de automóveis, onde os dados para a realização da pesquisa em estudo foram analisados de forma qualitativa.

Para fazer a tabulação dos dados foi utilizado o princípio da escala de likert que atribui uma escala numérica a escala qualitativa usada, atribuindo ao número 5 (Sim) o percentual de 100% e ao número 1 (Desconheço) o percentual de 0%. O número 3 (Poucas vezes) 50%, o 4 (A maioria das vezes) 75% e por fim, 2 (Não) 25%. ou seja, assim o plano de tabulação de dados relacionou as respostas da escala com o valor percentual, chegando-se a um grau médio de satisfação de cada pergunta, conforme quadro:

Quadro 2 – Escala de Likert

	Escala Qualitativa	Equivalente quantitativo
5	😊😊 - Sim	100%
4	😊 - A maioria das vezes	75%
3	😐 - Poucas vezes	50%
2	😞 - Não	25%
1	😞😞 - Desconheço	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Segundo Martins e Theóphilo (2009), uma parte de grande importância dentro de uma pesquisa qualitativa é que o pesquisador tente absorver e capturar as perspectivas dos participantes da mesma. Onde com isso, o pesquisador terá a capacidade de entender melhor a atividade entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa.

3.6 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão demonstradas por meio de forma de Quadro os objetivos específicos da presente pesquisa e assim sendo os delineamentos utilizados para a elaboração dos procedimentos metodológicos.

Quadro 3 – Síntese Dos Procedimentos Metodológicos

Objetivos Específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Estudar o que é clima organizacional e suas variáveis	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfico	Primário	Questionário	Levantamento de dados	Qualitativa
Desenvolver instrumento de pesquisa adequado a empresa em estudo	Qualitativa	Descritiva	Documental	Secundário	Questionário	Levantamento de dados	Qualitativa
Desenvolver uma programação para aplicação da pesquisa	Qualitativa	Descritiva	De campo	Primário	Questionário	Levantamento de dados	Qualitativa
Preparar o ambiente da organização para a aplicação da pesquisa	Qualitativa	Descritiva	Documental	Secundário	Questionário	Levantamento de dados	Qualitativa
Medir o grau de satisfação dos colaboradores	Qualitativa	Descritiva	De campo	Primário	Questionário	Levantamento de dados	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4 ANALISE DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado os resultados obtidos por meio de uma pesquisa de clima organizacional realizada junta a uma concessionaria de veículos na cidade de Araranguá no sul de Santa Catarina.

A análise dos dados obtidos com a pesquisa de clima, se desenvolveu por meio de uma análise por variáveis de pesquisa e análise individual das questões mais relevantes, foi utilizado um grau de escala o que ajudou a identificar o grau de satisfação dos colaboradores dos dois setores da empresa.

4.1 VARIÁVEIS DE PESQUISA

A análise por meio de variáveis de pesquisa tem como objetivo apresentar uma visão geral da empresa, na qual busca demonstrar os pontos da organização que trazem maior e menor satisfação aos colaboradores.

A pesquisa é composta por os seguintes variáveis: ambiente de trabalho, organização do trabalho, recompensas não financeiras, comunicação, relação chefe subordinado, educação e treinamento, imagem da empresa, processo decisório, salários e benefícios, qualidade e índice geral de satisfação.

Na horizontal, estão apresentadas as médias gerais separadas pelos dois setores da organização, setor de vendas e setor de pós venda.

Na tabela a baixo está a classificação segunda a escala de likert usada para a análise da pesquisa.

Quadro 4 – Critérios de avaliação

Níveis de Satisfação	Escala
Maior de 75%	Ótimo
Entre 75 e 65	Bom
Entre 65 e 40	Ruim
Menor que 40	Insatisfeito

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Segue na tabela a baixo os resultados por variáveis da pesquisa aplicada na concessionária.

Quadro 5 – Analise por variáveis

VARIÁVEIS	Setores (%)		
	Setor de Vendas	Setor de Pós-Venda	Geral
Ambiente de trabalho	89,39%	81,06%	85,23%
Organização do Trabalho	91,36%	89,09%	90,23%
Recompensas Não - Financeiras	71,02%	72,73%	71,88%
Comunicação	90,34%	85,23%	87,79%
Relação Chefe Subordinado	81,06%	84,09%	82,58%
Educação e Treinamento	85,61%	71,97%	78,79%
Imagem da Empresa	93,18%	87,12%	90,15%
Processo decisório	83,18%	79,09%	81,14%
Salários e benefícios	62,88%	65,15%	64,02%
Qualidade	80,45%	80,91%	80,68%
índice de satisfação geral	88,61%	84,09%	86,35%
Total	83,37%	80,05%	81,71%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4.1.1 Ambiente de trabalho

Quadro 6 – Ambiente de Trabalho – Setor de vendas.

		Média	89,39
Ambiente de Trabalho	As condições de higiene e limpeza do seu setor são boas?	97,73	
	As condições físicas do ambiente de trabalho estão boas?	95,45	
	Há preocupação com a segurança no trabalho?	75,00	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Na variável ambiente de trabalho os colaboradores do setor de vendas demonstraram um grau médio de satisfação de 89,39%, onde pode ressaltar que os pesquisados demostram um grau menor de satisfação referente a segurança no trabalho onde apresenta uma média de 75,00%.

Quadro 7 – Ambiente de Trabalho – Setor de Pôs Vendas.

		Média	81,06
Ambiente de Trabalho	As condições de higiene e limpeza do seu setor são boas?	86,36	
	As condições físicas do ambiente de trabalho estão boas?	79,55	
	Há preocupação com a segurança no trabalho?	77,27	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Referente ao ambiente de trabalho os colaboradores do setor de pôs venda demonstram um grau médio de satisfação de 81,06%, onde na análise individual da pesquisa pode se observar uma insatisfação referente a preocupação em relação a segurança no trabalho com um grau médio de satisfação de 77,27%.

4.1.2 Organização do trabalho

Quadro 8 – Organização do Trabalho – Setor de Vendas

		Média	91,36
Organização do Trabalho	Quantidade de tarefas e prazos a cumprir estão adequados?	86,36	
	Você faz o que gostaria de fazer?	95,45	
	Você tem material e equipamentos necessários?	90,91	
	A maneira de distribuir as tarefas é adequada?	84,09	
	Você está informado sobre suas responsabilidades?	100,00	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Sobre a organização do trabalho, no setor de vendas apresentou um grau médio de satisfação de 91,36%, onde os colaboradores demonstraram que não estão muito satisfeitos com a maneira que são distribuídas as tarefas no seu setor, apresentando um grau médio de 84,09%.

E cabe ressaltar que todos são bem informados sobre suas responsabilidades, onde demonstrou um grau de 100% referente a essa questão.

Quadro 9 – Organização do Trabalho – Setor de pôs venda

		Média	89,09
Organização do Trabalho	Quantidade de tarefas e prazos a cumprir estão adequados?	84,09	
	Você faz o que gostaria de fazer?	86,36	
	Você tem material e equipamentos necessários?	84,09	
	A maneira de distribuir as tarefas é adequada?	90,91	
	Você está informado sobre suas responsabilidades?	100,00	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pôs venda se obteve um grau médio de satisfação de 89,09%, onde os pesquisados não se sentem muito satisfeitos no quesito de

quantidade de tarefas e prazos a cumprir estão adequados, onde demonstram um grau de satisfação de 84,09% que se torna baixo em relação a outros quesitos, que vale ressaltar que no setor de Pós venda todos os colaboradores também estão bem informados sobre as suas responsabilidades com grau de 100%.

4.1.3 Recompensas não-financeiras

Quadro 10 – Recompensas não – Financeiras – Setor de vendas

		Média	
Recompensas não-financeiras	Você se sente motivado?	79,55	71,02
	Você se sente reconhecido e valorizado?	68,18	
	Você enxerga possibilidades de crescimento?	70,45	
	A empresa se preocupa com o seu bem-estar?	65,91	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Quanto a recompensas não – financeiras, verificou-se que no setor de vendas um grau médio de satisfação de 71,02%, sendo considerado ainda um grau bom, mais vale ressaltar que em relação a se preocupar com o bem-estar obteve um grau médio de 65,91% sendo considerado como quase ruim, indicando com os pesquisados não se sentem muito bem valorizados pela organização.

Quadro 11 – Recompensas não – Financeiras – Setor de pós venda

		Média	
Recompensas não-financeiras	Você se sente motivado?	72,73	72,73
	Você se sente reconhecido e valorizado?	72,73	
	Você enxerga possibilidades de crescimento?	75,00	
	A empresa se preocupa com o seu bem-estar?	70,45	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pós venda se obteve um grau médio de satisfação de 72,73%, indicando um clima bom, mais com um índice baixo ainda, levando a entender que os pesquisados não se sentem valorizados pela empresa e nem mesmo muito motivados.

Na análise individual da variável vale evidenciar a insatisfação dos colaboradores que não sentem uma preocupação da empresa com o bem-estar dos mesmo com um grau médio de 70,45%.

4.1.4 Comunicação

Quadro 12 – Comunicação – Setor de vendas

			Média
Comunicação		Os funcionários trabalham como uma equipe?	86,36
		Você tem as informações necessárias sobre a empresa?	90,91
		Você tem informações necessárias sobre suas tarefas?	97,73
		As informações recebidas estão corretas e claras?	86,36
			90,34

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Em relação a comunicação no setor de vendas obteve um grau médio de 90,34% onde classifica como ótimo.

Onde em uma análise individual da variável cabe frisar as duas questões “os funcionários trabalham em equipe” e “as informações recebidas estão corretas e claras” com 86,36% que levam a demonstrar uma dificuldade na comunicação do setor.

Quadro 13 – Comunicação – Setor de pós venda

			Média
Comunicação		Os funcionários trabalham como uma equipe?	77,27
		Você tem as informações necessárias sobre a empresa?	81,82
		Você tem informações necessárias sobre suas tarefas?	93,18
		As informações recebidas estão corretas e claras?	88,64
			85,23

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Quando questionados sobre a comunicação se obteve um grau médio de 85,23%, onde se classifica com um índice ótimo.

Em uma análise individual das questões cabe frisar que a uma dificuldade em trabalho em equipe onde se obteve um grau médio de 77,27% indicando esta divisão, pois dentro da organização a uma divisão muito grande entre o setor de vendas com o de pós venda.

4.1.5 Relação chefe-subordinadas

Quadro 14 – Relação chefe-subordinado – Setor de vendas

		Média	
Relação Chefe-subordinado	Você recebe retorno ao solicitar auxílio do seu chefe?	84,09	81,06
	Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões?	72,73	
	Seu chefe avalia o resultado do seu trabalho?	93,18	
	Existe relação de confiança e liberdade com o chefe?	81,82	
	Há preocupação c/os funcionários como pessoas?	70,45	
	É fácil de se aproximar e conversar com as chefias?	84,09	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Quanto a relação chefe-subordinado o grau médio de satisfação no setor de vendas foi de 81,06% que se enquadra na classificação como ótimo.

Na avaliação individual da variável, se obteve 72,73% na questão referente ao “seu chefe imediato aceita críticas e sugestões” o que indica uma insatisfação, e demonstra que não a muito abertura a sugestões e críticas. A uma demonstração de que a insatisfação referente a importância do colaborador pela empresa onde referente a preocupação com os funcionários como pessoa obteve um grau de 70,45%.

Quadro 15 – Relação chefe-subordinado – Setor de pôs venda

		Média	
Relação Chefe-subordinado	Você recebe retorno ao solicitar auxílio do seu chefe?	88,64	84,09
	Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões?	77,27	
	Seu chefe avalia o resultado do seu trabalho?	90,91	
	Existe relação de confiança e liberdade com o chefe?	84,09	
	Há preocupação c/os funcionários como pessoas?	72,73	
	É fácil de se aproximar e conversar com as chefias?	90,91	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pôs venda o índice foi de 84,09%, que se classifica como ótimo.

Na avaliação individual cabe evidenciar que com 90,91% numa classificação ótima os pesquisados sentem uma boa relação com seu chefe, tendo uma boa relação e fácil comunicação com o mesmo, e sentem seus resultados sempre sendo avaliados.

Cabe ainda frisar que no setor de pós venda também os colaboradores não se sentem vistos como pessoas, onde se obteve uma média de 72,73%, com classificação mais baixa ainda se considera bom.

4.1.6 Educação e treinamento

Quadro 16 – Educação e treinamento – Setor de vendas

		Média	85,61
Educação e Treinamento	Você considera o treinamento suficiente?	88,64	
	Você considera o treinamento adequado?	84,09	
	Você recebe orientação correta sobre como melhorar seu desempenho?	84,09	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de vendas o grau médio de 85,61% referente a educação e treinamento com classificação ótima mais ainda um pouco a baixo da média.

Quadro 17 – Educação e treinamento – Setor de pós vendas

		Média	71,97
Educação e Treinamento	Você considera o treinamento suficiente?	70,45	
	Você considera o treinamento adequado?	77,27	
	Você recebe orientação correta sobre como melhorar seu desempenho?	68,18	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Referente a educação e treinamento o grau médio de satisfação foi de 71,97% onde se classifica como bom, sendo ainda um pouco a baixo da media, mostrando a falta de treinamento no setor de pós vendas.

4.1.7 Imagem da empresa

Quadro 18 – Imagem da Empresa – Setor de vendas

		Média	93,18
Imagem da Empresa	Você se sente satisfeito por trabalhar na concessionária?	90,91	
	Você recomendaria a concessionária para um colega trabalhar?	95,45	
	A imagem da Empresa junto aos funcionários é Boa?	93,18	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Quanto a imagem da empresa o setor de vendas teve um grau médio de satisfação de 93,18%, o resultado obtido demonstra que os colaboradores do setor de vendas têm uma ótima visão da empresa.

Onde em uma análise individual de cada pergunta, a confirmação da satisfação está em 95,45% em que os pesquisados recomendam a empresa e colegas para trabalhar.

Quadro 19 – Imagem da Empresa – Setor de pôs venda

		Média	87,12
Imagem da Empresa	Você se sente satisfeito por trabalhar na concessionária?	86,36	
	Você recomendaria a concessionária para um colega trabalhar?	93,18	
	A imagem da Empresa junto aos funcionários é Boa?	81,82	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pôs venda o grau médio de satisfação da variável foi de 87,12% que se classifica como ótimo.

Onde cabe evidenciar que no setor de pôs venda os colaboradores também recomendam a empresa a amigos com um grau de 93,18%.

4.1.8 Processo decisório

Quadro 20 – Processo decisório – Setor de vendas

		Média	83,18
Processo Decisório	Você tem oportunidade de opinar?	79,55	
	A chefia e os proprietários buscam a participação dos funcionários?	84,09	
	Os proprietários buscam um bom relacionamento?	79,55	
	A concessionária informa os funcionários sobre os resultados?	84,09	
	Você conhece as metas e objetivos planejados para a concessionária?	88,64	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Avaliando de maneira geral a variável de processo decisório obteve um índice ótimo de 83,18%, onde alguns pontos devem ser analisados.

Referente a questões de “oportunidade de opinar” e “os proprietários buscam um bom relacionamento” com índice mais a baixo com 79,55% classificando ainda como ótimo, mais abaixo da média.

Quadro 21 – Processo decisório – Setor de pôs venda

		Média	79,09
Processo Decisório	Você tem oportunidade de opinar?	79,55	
	A chefia e os proprietários buscam a participação dos funcionários?	61,36	
	Os proprietários buscam um bom relacionamento?	70,45	
	A concessionária informa os funcionários sobre os resultados?	93,18	
	Você conhece as metas e objetivos planejados para a concessionária?	90,91	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pôs venda o grau médio de satisfação dos pesquisados foi de 79,09% classificado com ótimo, onde alguns pontos da variável devem ser analisados individualmente.

Primeiramente, “A chefia e os proprietários buscam a participação dos funcionários” com 61,36% onde se classifica como ruim, e “os proprietários buscam um bom relacionamento” com 70,45% que se classifica a baixo do geral como bom, demonstrando uma fraca relação entre os proprietários com os colaboradores.

Vale ressaltar também com 93,18% e 90,91% que os pesquisados sabem bem suas metas e seus resultados, confirmando uma boa comunicação no setor de pôs venda.

4.1.9 Salários e benefícios

Quadro 22 – Salários e Benefícios – Setor de Vendas

		Média	62,88
Salário e Benefício	O seu salário é bom em relação a outras concessionárias?	63,64	
	O seu salário é adequado com a sua função?	63,64	
	Você está satisfeito com os benefícios dados?	61,36	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

A variável de salários e benefícios obteve o menor índice de satisfação entre os pesquisados, onde obteve um grau médio de 62,88% se classificando com ruim, demonstrando a insatisfação dos funcionários em relação a seus salários.

Em uma análise individual da variável pode se observar a real insatisfação em relação a satisfação dos colaboradores com os benefícios dados com grau médio de 61,36% sendo mais baixo de toda a pesquisa.

Quadro 23 – Salários e Benefícios – Setor de Pôs Venda

		Média	65,15
Salário e Benefício	O seu salário é bom em relação a outras concessionárias?	65,91	
	O seu salário é adequado com a sua função?	63,64	
	Você está satisfeito com os benefícios dados?	65,91	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pôs venda também obteve o menor índice de toda pesquisa com 65,15% se classifica com ruim, indicando uma insatisfação dos colaboradores com seus salários.

Onde na análise individual da variável se evidencia a real insatisfação dos colaboradores que não acham adequados os seus salários com suas funções onde se obteve um grau médio de 63,64% sendo mais baixo da variável, vale também ressaltar a insatisfação com os benefícios dados e em comparativo com os salários de outras concessionárias.

4.1.10 Qualidade

Quadro 24 – Qualidade – Setor de Vendas

		Média	80,45
Qualidade	Existe cooperação entre os setores?	79,55	
	Todos os setores atendem bem os demais setores da concessionária?	88,64	
	Os funcionários buscam a qualidade?	90,91	
	Você tem ideia das técnicas para melhorar a qualidade?	70,45	
	As técnicas adotadas contribuem para melhorias?	72,73	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Na variável qualidade o índice geral de satisfação foi de 80,45% classificado como um índice ótimo.

Em uma análise individual da variável deve se observar que os pesquisados não têm ideia de técnicas para a melhoria de qualidade onde obteve um percentual de 70,45% classificado como bom, mais abaixo da média geral.

Também vale ressaltar que os funcionários sempre buscam a qualidade com 90,91% índice de classificação ótima.

Quadro 25 – Qualidade – Setor de Pôs Venda

		Média	
Qualidade	Existe cooperação entre os setores?	72,73	80,91
	Todos os setores atendem bem os demais setores da concessionária?	75,00	
	Os funcionários buscam a qualidade?	90,91	
	Você tem ideia das técnicas para melhorar a qualidade?	84,09	
	As técnicas adotadas contribuem para melhorias?	81,82	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Possui um índice ótimo de classificação com grau médio de 80,91%.

Onde em uma análise individual da variável demonstra com 72,73% que existe uma baixa cooperação entre os setores, com índice de classificação bom, mais se mantém a baixo da média geral.

4.1.11 Índice de Satisfação Geral

Quadro 26 – Índice de satisfação geral – Setor de vendas

		Média	
Índice de Satisfação Geral	De modo Geral, qual a sua satisfação de trabalhar na empresa	88,64	88,64

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Na última variável da pesquisa obteve um índice médio de satisfação de 88,64% que se classifica como ótimo demonstrando que os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na empresa, apesar de alguns pontos analisados anteriormente.

Quadro 27 – Índice de satisfação geral – Setor de pós vendas

		Média	
Índice de Satisfação Geral	De modo Geral, qual a sua satisfação de trabalhar na empresa	84,09	84,09

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No setor de pós venda o grau médio foi de 84,09% que se classifica como ótimo, demonstrando também uma boa satisfação dos colaboradores com a empresa.

4.1.12 Índice Geral Das variáveis

A análise final das variáveis onde o setor de venda teve um grau geral de satisfação de 83,37% e o setor de pós venda com 80,05% onde os dois índices se classificam como ótimo.

4.2 ANÁLISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Em uma análise geral do clima organizacional da concessionária o clima nos dois setores obteve um grau médio entre 80% a 84% que se classifica como ótimo, mais vale evidenciar que algumas variáveis obterão valores muito abaixo do geral.

A variável que ocasiona a maior insatisfação dos colaboradores foi salários e benefícios, que no setor de vendas obteve um grau médio de 62,88% e no setor de pós venda 65,15%, onde pode se ver a grande insatisfação de seus colaboradores, onde em uma análise individual das perguntas da variável, se evidenciou que os colaboradores sentem que seus salários não são adequados para suas funções, o menor grau de satisfação do setor de pós venda com 63,64%, e a insatisfação referente aos benefícios que são disponibilizados, o item que teve menor grau de satisfação no setor de vendas com 61,36%.

Outra variável que vale ressaltar que demonstra insatisfação dos colaboradores foi referente a recompensas não-financeiras onde nos dois setores obteve um grau médio entre 71% e 73% um índice baixo, onde os colaboradores não sentem uma preocupação da empresa em relação ao bem estar dos pesquisados, não se sentem valorizados e nem mesmos motivados, onde também não vem possibilidade de crescimento dentro da empresa, onde estes fatores são primordiais no rendimento de cada pessoa, pois se os colaboradores não se sentem bem e motivados e nem valorizados seu rendimento só diminuirá no dia a dia, isso é prejudicial para a empresa pois isso evidenciara nos resultados da empresa.

A motivação é um dos fatores humanos de maior importância dentro do clima organizacional, pois quando os colaboradores se sentem motivados, se sentem auto realizados os mesmos acabam se tornando mais eficientes, trabalhando mais motivados e rendendo mais.

De acordo com Marchiori (2008), é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do colaborador e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for e melhor o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento e a sua dedicação, tornando assim o colaborador mais eficiente, trazendo assim um maior rendimento.

Como sugestão de melhoria a empresa deve conversar com os gestores de cada setor da concessionária e rever seus conceitos, buscando formas de melhorar a imagem do colaborador referente as duas variáveis apresentadas

anteriormente, revendo os salários e benefícios que são disponibilizados para os empregados e buscar o melhor bem-estar de seus colaboradores, motivando, valorizando e oferecendo as melhores condições de trabalho, pois quando os mesmos se sentirem mais valorizados e motivados, isso resulta em maior rendimento dos mesmos trazendo até um maior desempenho para a organização como já fundamentado anteriormente.

5 CONCLUSÃO

O clima organizacional tem uma extrema importância para as organizações, pois ela pode influenciar na eficácia dos colaboradores. Uma organização que proporcione um ambiente de trabalho onde seus funcionários se sintam felizes e valorizados, onde os mesmos sintam prazer no que fazem dia a dia, traz uma maior produtividade, isso está ligado diretamente com o clima. Por isso a pesquisa de clima é de grande importância, pois ela busca identificar as variáveis que influencia no comportamento dos colaboradores.

Com relação aos objetivos específicos desta pesquisa, em primeiro seria estudar o que é clima organizacional e suas variáveis, onde se obteve um referencial teórico onde pode-se concluir que a pesquisa de clima, tem a grande importância como uma ferramenta para que possa ser identificado a visão dos colaboradores perante a empresa em que trabalham. Para a empresa é uma grande ferramenta que consegue identificar os pontos que causam insatisfação e os pontos positivos dentro da organização, ajudando assim na criação de planos de melhoria dentro da empresa.

O segundo o objetivo foi desenvolver o instrumento de pesquisa adequado a empresa em estudo, onde após alguns estudos teóricos e análise da empresa foi desenvolvido um questionário com 42 perguntas divididas em 11 variáveis, essas que foram, ambiente de trabalho, organização do trabalho, recompensas não – financeiras, comunicação, relação chefe – subordinado, educação e treinamento, imagem da empresa, processo decisório, salário e benefícios, qualidade, e índice de satisfação geral.

Após isso foi desenvolvido uma programação para a aplicação da pesquisa, e foi preparado o ambiente da organização para a aplicação da pesquisa, onde foi solicitado aos dois gestores da empresa a autorização para a aplicação da pesquisa e conversado com cada colaborador referente aplicação ao sigilo da pesquisa que não envolveria nem o nome do pesquisado nem da organização.

O questionário foi aplicado na concessionária entre os dias 24 e 28 de setembro, sendo aplicado em forma de questionário impresso, onde o pesquisador entregou em mãos a cada colaborador para resposta.

Onde pode se avaliar que nos dois setores a um grau de satisfação que se classifica como ótimo mais com pontos que podem influenciar bem no rendimento dos colaboradores

Por último objetivo foi medir o grau de satisfação dos colaboradores, onde se conclui que o clima da organização está classificado como ótimo, com grau médio dos dois setores entre 83% a 84%, mais algumas variáveis da pesquisa obterão índices muito abaixo da média, com isso pode se identificar que os dois principais fatores que ocasionam menor satisfação nos colaboradores foram primeiramente salários e benefícios fator que demonstrou maior insatisfação, onde os colaboradores dos dois setores da empresa não acham principalmente que seus salários são adequados para suas funções e responsabilidades, o outro fator de grande insatisfação foi referente a recompensas não financeiras onde os colaboradores não se sentem muito motivados nem valorizados pela empresa, onde este fator é primordial no rendimento de cada pessoa, pois se os colaboradores não se sentem bem e motivados seu rendimento só diminuirá no dia a dia, pois são os maiores fatores de insatisfação e como evidenciado anteriormente, com um ponto de menor satisfação nos dois setores foi que a empresa também não se preocupa com o bem estar de seus colaboradores, trazendo um grande insatisfação da maioria. Isso só confirma as informações passadas pelos próprios colaboradores em conversa com o pesquisador, como visto anteriormente na situação problema desta pesquisa.

Por fim pode-se concluir que pesquisa de clima tem grande importância para as organizações pois identifica as variáveis que ocasionam insatisfação em seus colaboradores. Com o resultado da pesquisa pode-se sugerir a empresa que tome algumas providências em relação as variáveis que foram destacadas anteriormente, visando uma maior satisfação de seus colaboradores, para a melhora de rendimento dos mesmos, evitando prejuízos para a empresa.

6 REFERÊNCIAS

- ABBEY, A. & DICKSON, J.W.. **R&D work climate and innovation in semiconductors. Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.362-368, 1983.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBETTA,P,. **Estatística aplicada as ciências sociais**, 4 ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2001.
- BARONI, Carina; NICOLETI, Gerson Gilberto. Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-14, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's – I
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BLAKE,R. R.; MOUTON, J.S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid**. São Paulo: Edgard Blucher,1982.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker, CODA, roberto, **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança** 2.ed São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTELLI, SANDRA BENEVENTO. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1977.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. "Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional." (2006): 258-273.
- BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. 2ª Ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Porto Alegre: Editora Universidade, 1997.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHERMERHORN, John. R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo, Gente, 2001.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH.** Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.

FLORES, Rafael Telch. A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO - CONBRAD 2016, 13., 2016, Maringa. **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS.** Maringa: Conbrad, 2016. p. 1 - 14.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GENEROSO, Ana. **O que fazer com os resultados da pesquisa de clima organizacional?** 2018. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOLINIART E KELLY, Francis J. **Revista transformando a organização.** São Paulo, 1997.

HELMS, Marilyn M. *Encyclopedia of Management.* 5th ed. Thomson Gale, 2006.

JACOBS, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations.* Alexandria, VA: Human Research organization, 1970.

JANDA, K.F. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, n. 13, 1960.

KAHALE, Flavia. **Pesquisando a motivação:** A Pesquisa de Clima organizacional. Instituto MCV, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado 10 de maio de 2018.

KANNANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KNOWLES, Malcolm S; HOLTON, Elwood F; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, Súi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Revista CCEI –

URCAMP, v. 6, n. 10, p. 33-40 - ago. 2002. Disponível em: . Acesso em 6 maio. 2018.

LOPES, Jorge et al. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife: Universitária da UFPE, 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Gestão do Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2010.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** São Paulo: Editora Bookman, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ª Edição. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, António César Amaru. **Introdução à Administração**. - 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. Endomarketing. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em: 10 Maio 2018.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. **San Francisco**: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 5ª Ed. - São Paulo: Pioneira: 1978.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014

ReFAE – **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 1, p. 13-39, 2016

ROACH, C. F.; BEHLING, O. **Functionalism: bases for an alternate approach to study of leadership**. In: SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. (Ed). **Lead and manager: international perspectives of managerial behavior and leadership**. Elmsford: Pergamon, 1984.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas**. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade - orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Edela Lanzer Preira de. **Percepção de clima conforme o escalão hierárquico**. RAE. Revista de Administração. Rio de Janeiro, out. Dez. 1980. Disponível em:. Acesso em 10 maio. 2018.

SOUZA, F. C.; ANDRADE, C. **Fatores organizacionais e pessoais como determinantes da percepção do clima organizacional de criatividade**. 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. Cap. 36. in: BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000. **VERISSIMO, CARLOS**. Gestão de Pessoas, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em 08 de julho de 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; MONFORT BARBOZA, Mariana. **Motivação e Satisfação no Trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos nas organizações**. 1º Edição. Curitiba: Intersaberes, 2014

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 7. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO

Instrumento de Pesquisa

Pesquisa de Clima Organizacional

	5	4	3	2	1
	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
	Sim	A maioria das Vezes	Poucas Vezes	Não	Desconheço
As condições de higiene e limpeza do seu setor são boas?					
As condições físicas do ambiente de trabalho estão boas?					
Há preocupação com a segurança no trabalho?					
Quantidade de tarefas e prazos a cumprir estão adequados?					
Você faz o que gostaria de fazer?					
Você tem material e equipamentos necessários?					
A maneira de distribuir as tarefas é adequada?					
Você está informado sobre suas responsabilidades?					
Você se sente motivado?					
Você se sente reconhecido e valorizado?					
Você enxerga possibilidades de crescimento?					
A empresa se preocupa com o seu bem-estar?					
Os funcionários trabalham como uma equipe?					
Você tem as informações necessárias sobre a empresa?					
Você tem informações necessárias sobre suas tarefas?					
As informações recebidas estão corretas e claras?					
Você recebe retorno ao solicitar auxílio do seu chefe?					
Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões?					
Seu chefe avalia o resultado do seu trabalho?					
Existe relação de confiança e liberdade com o chefe?					
Há preocupação c/os funcionários como pessoas?					
É fácil de se aproximar e conversar com as chefias?					
Você considera o treinamento suficiente?					
Você considera o treinamento adequado?					
Você recebe orientação correta sobre como melhorar seu desempenho?					
Você se sente satisfeito por trabalhar na concessionária?					
Você recomendaria a concessionária para um colega trabalhar?					
A imagem da Empresa junto aos funcionários é Boa?					
Você tem oportunidade de opinar?					
A chefia e os proprietários buscam a participação dos funcionários?					
Os proprietários buscam um bom relacionamento?					
A concessionária informa os funcionários sobre os resultados?					
Você conhece as metas e objetivos planejados para a concessionária?					
O seu salário é bom em relação a outras concessionárias?					
O seu salário é adequado com a sua função?					
Você está satisfeito com os benefícios dados?					
Existe cooperação entre os setores?					
Todos os setores atendem bem os demais setores da concessionária?					
Os funcionários buscam a qualidade?					
Você tem idéia das técnicas para melhorar a qualidade?					
As técnicas adotadas contribuem para melhorias?					
De modo Geral, qual a sua satisfação de trabalhar na empresa					

